

Veranderen, hoe doe je dat?

Verandering van spijs doet eten, zegt de volksmond. Af en toe veranderen kan dus geen kwaad, integendeel, het kan zorgen voor nieuwe gezichtspunten die de creativiteit en de kwaliteit van leven en werken bevorderen. Waarom is er dan toch zo veel weerstand tegen verandering en blijven we met zijn allen zo stroef met verandering omgaan? En wat kun je doen om jezelf soepeler en met minder last door een veranderingstraject te loodsen?

Het lijkt tegenstrijdig. Langs de ene kant hangt het leven aan elkaar van veranderingen en kan verandering erg leuk en opwindend zijn. Anderzijds is er niets dat zo veel weerstand kan opwekken dan verandering. „Een belangrijke vraag is die van de eigen keuze”, zeggen **Herlinde Anthonissen (Cenzes)** en **Guy Janssens (Janssens Management Assistance)**. Zij hebben elk een zelfstandige praktijk als coach en consultant, maar werken voor bepaalde projecten samen. Op het VCK-congres hebben ze de workshop *De grote verwijtshow* begeleid.

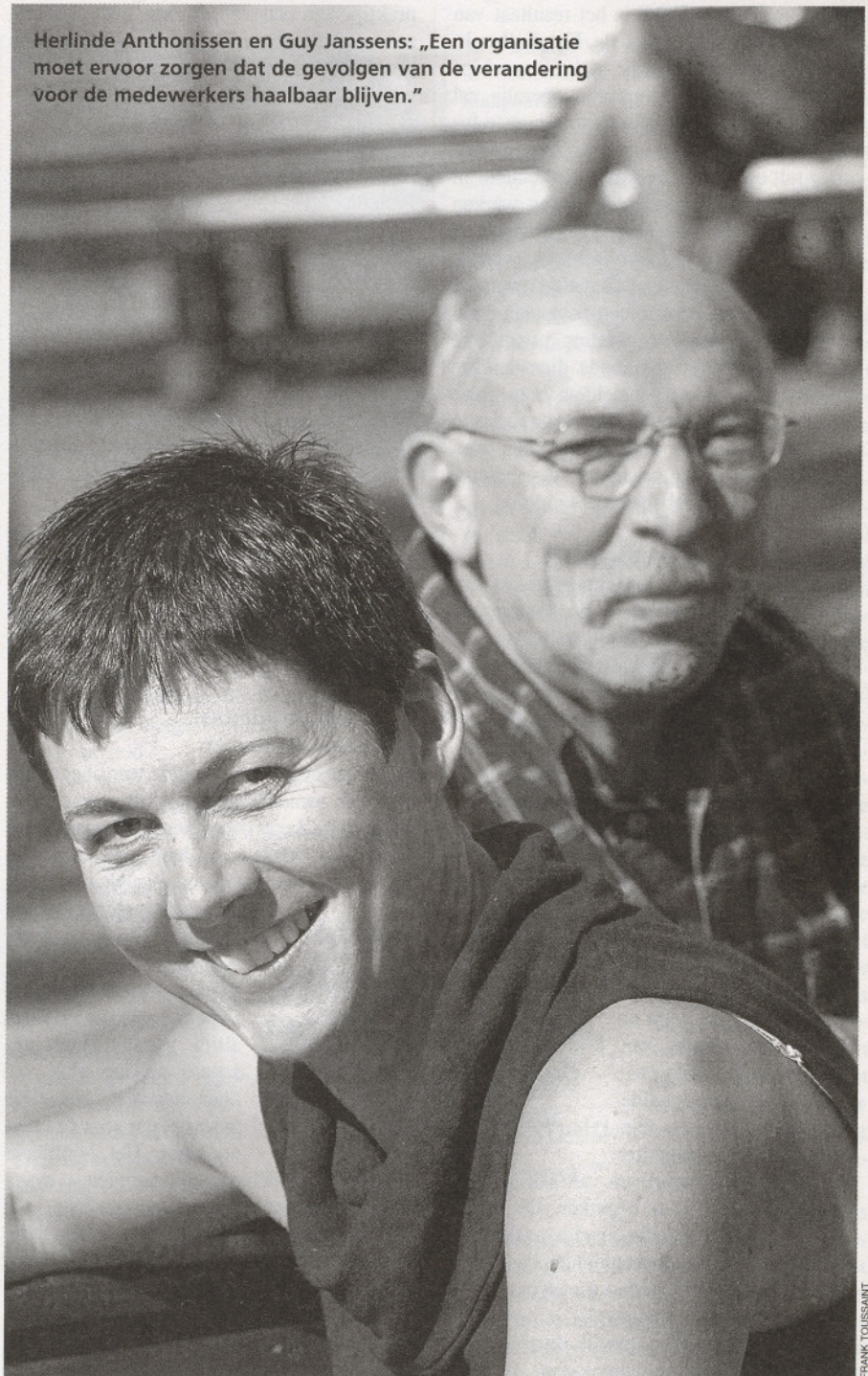
„Als iemand zelf kan kiezen om te veranderen, wekt dat energie op. Wie verandering lijdzaam moet ondergaan, zal energie verliezen en weerstand en tegenzin ervaren. Als je mensen in bedrijven ziet vechten tegen verandering, is dat vaak omdat het onduidelijk is wat de gevolgen zijn, voor henzelf of, als er een reorganisatie of sluiting op til is, voor hun gezinsleden. Die onduidelijkheid creëert angst voor het verliezen van de eigen positie of plaats. Weerstand is dus een beschermingsreflex”, aldus de coaches.

Zacht en hard gaan samen

Met verandering op zich is niets mis, wel integendeel. Organismen veranderen nu eenmaal en organisaties ontsnappen niet aan die natuurlijke gang van zaken. Vaak wordt gezegd dat het geven van inspraak en betrokkenheid bij een veranderingsproces de kans op ontevredenheid verkleint en de weerstand kan beperken. Volgens Guy Janssens is dat een stelling die op zijn minst moet relativerend worden. „Bedrijven kunnen niet bij elke verandering inspraak organiseren voor alle medewerkers. Dat is onmogelijk. Over het principe van een bankfusie ga je niet in overleg. Maar wat je als organisatie wel kunt en moet doen, is ervoor zorgen dat de gevolgen van de verandering (verschillende culturen die samensmelten, integratie van bankkantoren) voor de medewerkers haalbaar blijven.”

Een bedrijf moet dus met andere woorden technieken aanreiken en overlegkanalen creëren om de gevolgen van verandering op een menselijke manier te integreren. „He-

Herlinde Anthonissen en Guy Janssens: „Een organisatie moet ervoor zorgen dat de gevolgen van de verandering voor de medewerkers haalbaar blijven.”



FRANK TOUSSAINT

laas bezitten personeelsdiensten en lijnmangers in de meeste gevallen niet de coachingstechnieken om de menselijke kant van een veranderingsproces in goede banen te leiden. De zogenaamd *harde* middelen en technieken om verandering aan te pakken (processen veranderen, structuren opzetten, modellen introduceren) zullen maar effect opleveren als er ook aandacht is voor de zogenaamd *zachte* processen. Luisteren en aandacht geven doen al veel. Wat leeft er bij de mensen? Waar willen ze naartoe?" Doen alsof de weerstand niet bestaat, brengt in elk geval geen zoden aan de dijk. Hoe meer de weerstand genegeerd of verzwegen wordt, hoe duidelijker die zich zal manifesteren.

Een spiegel die terugpraat

„Mensen hebben vaak geen weerstand tegen verandering op zich, maar wel tegen de snelheid waarmee veranderingen worden doorgevoerd”, meent **Laurens Lemmens van Liv’it**. Veranderingsprocessen in bedrijven hebben meestal een economische beweegreden, geen sociale. Toch zijn het de medewerkers die zich aan de nieuwe economische wetmatigheden moeten aanpassen. Van alle middelen zijn zij immers de meest soepele. Maar flexibiliteit heeft zijn grenzen en Laurens Lemmens gelooft dat de problemen ontstaan als mensen sneller moeten zijn dan hun natuurlijk eigen vermogen tot aanpassen aankan. Dat is precies wat kan gebeuren in organisaties die heel snel groeien of fuseren. Mensen die daarmee te ma-

ken krijgen, zoeken zekerheden en een houvast, die ze niet meer vinden.

Laurens Lemmens was onlangs te gast op de *Conceptenbeurs van Bbest (Belgian Business Excellence and Success Transfer)* en legde aan het publiek uit hoe zijn bedrijfje, Liv’it, te werk gaat bij het coachen van personen die privé of professioneel door een veranderingsproces gaan of willen gaan en daar graag, onder begeleiding, over reflecteren. Het interessante is dat Liv’it zelf het resultaat is van een persoonlijk veranderingsproces dat Laurens Lemmens heeft doorgevoerd.

„Mensen hebben vaak geen weerstand tegen verandering op zich, maar wel tegen de snelheid waarmee veranderingen worden doorgevoerd.”

veranderingsproces dat Laurens Lemmens heeft doorgevoerd.

Potentiële kandidaten voor een traject bij Liv’it zijn mensen die zich uitgeblust of ondergesneeuwd voelen, die het gevoel hebben geleefd te worden, nooit tijd te hebben of niet op hun plaats te zitten, mensen die de betekenis van hun doen en laten uit het oog zijn verloren. Soms lijkt de aanleiding weinig ingrijpend – „ik vind dat ik te weinig verdien”, bijvoorbeeld – maar het gaat dan in de meeste gevallen om stukjes van een grote ijsberg die op dat moment nog niet zichtbaar is. „Soms moet er iets heel erg gebeuren, ernstig ziek worden bijvoorbeeld, voor mensen beseffen dat verandering nodig is. Wij zijn altijd erg blij als de betrokkenen hulp vragen voordat zo’n shock heeft plaatsgevonden.”

Liv’it helpt bij het verschaffen van inzichten die uiteindelijk moeten leiden naar het maken van de juiste keuzes. De balans tussen privé- en professioneel leven is bij die keuze een belangrijk element. De naam Liv’it verwijst naar de goedgevoelfactor waarop het team erg de klemtoon legt, maar kan ook geïnterpreteerd worden als *leave it*: soms moeten mensen dingen kunnen loslaten vooraleer verandering mogelijk is. Het programma van Liv’it omvat vier fases. „Tijdens de intake proberen we op een gesystematiseerde manier te peilen naar waarden en interessesferen – mensen zijn dikwijls van hun eigen waarden vreemd – drijfveren, zakelijke en sociale doelstellingen, emotionele stabiliteit, leiderschapstijl enz. We leggen ook uit hoe Liv’it te werk gaat en we creëren enthousiasme over het project. De volgende fase, de evaluatiefase, moet leiden tot een gedocumenteerd en gedetailleerd persoonlijk profiel en tot het bepalen van de doelstellingen voor de gecoachte, zowel professioneel als privé. De reflectiefase geeft inzicht in de opties, hun haalbaarheid en gevolgen. De laatste fase is de realisatiefase: het werkelijk toepas-

BLIJF VERANDERING DE BAAS

„Zorg dat je verandering beheerst en de baas blijft, voor de verandering met jou aan de haal gaat”, zeggen **Guy Janssens en Herlinde Anthonissen**.

Als je geen informatie krijgt over het veranderingsproject in je organisatie, ga dan zelf naar die informatie op zoek.

Wees assertief, stel vragen, probeer te weten te komen wat de gevolgen zullen zijn.

Maak een bewuste keuze en kies ook voor de consequenties hiervan. Ga je meewerken of tegenwerken? Als je beslist mee te werken, probeer dan anderen te overtuigen om hetzelfde te doen. Als je tegenwerkt, weet dan dat je mogelijk onder druk komt te staan.

sen en implementeren van de gekozen richting.”

In deze laatste fase gaat Liv’it niet aan de kant staan, maar ook effectief begeleiden en opvolgen. Volgens Laurens Lemmens is dat precies een van de krachtlijnen van de Liv’it-aanpak. Ook wordt van de kandidaten een eigen inbreng gevraagd. „Een van de huistaken is dat de kandidaten hun eigen veranderingsplan uittekenen.” Liv’it werkt overigens niet voor bedrijven. De doelgroep van het jonge bedrijfje zijn individuele personen die uit eigen initiatief begeleiding zoeken, ambtenaren of zelfstandigen.

Angst

Weerstand tegen verandering heeft volgens Laurens Lemmens ook vaak met angst te maken. Angst om naar zichzelf te kijken en de eigen realiteit onder ogen te zien. Dat kan namelijk zeer confronterend zijn en confrontatie doet pijn. Het is dus veel gemakkelijker om de schuld bij iemand anders te leggen. Iemand die bijvoorbeeld graag macht en autoriteit uitoefent, maar die eigenschap niet kwijtkan in zijn professionele omgeving, zal met collega’s en oversten botsen. Zonder inzicht in de persoonlijke drijfveren en handelwijze is de kans groot dat de betrokkene de oorzaak van de slechte werkelaties en werkomgeving bij de anderen legt. Het eigen functioneren en het eigen waardepatroon onder ogen zien, is dus een vereiste voor aanvaarding van een situatie. Het zal het ook gemakkelijker maken om keuzes te maken en dus om een veranderingsproces in gang te zetten. ■

www.liv.it.be

VERANDERING EN EFQM

Op organisatieniveau kan een algemeen raamwerk zoals het EFQM-model medewerkers helpen bij veranderingsprocessen, meent **Laurens Lemmens van Liv’it**. Zelf was hij acht jaar lang werkzaam bij **Schmallbach-Lubeca** als international vice-president human resources. Toen het bedrijf eind jaren ‘90 door een veranderingsproces ging, besloot de directie het EFQM-model te gebruiken. „We merkten dat het duiding en structuur gaf aan ons veranderingstraject. Bovendien kun je via het EFQM-model participatieprocessen in gang zetten en medewerkers inspraak geven in de veranderingsprocessen.”